

# Dirigir o no dirigir?

## El perfil del personal de direcció en les empreses actuals

## Índex

- 01** A tall d'introducció:  
Un nou entorn empresarial
- 02** El directiu i directiva tradicional
- 03** El directiu i directiva actual
- 04** Conclusions
- 05** Més informació

# 01. A tall d'introducció: Un nou entorn empresarial

*“L'espai, l'última frontera... Aquests són els viatges de la nau estel·lar Enterprise, en missió permanent d'explorar nous móns, de cercar noves vides i civilitzacions, anant allà on no ha anat mai ningú!”*

Així començaven els capítols d'un dels serials de referència als Estats Units durant els feliços anys 60, l'època on cal situar el naixement del nou entorn social i empresarial actual.

Per a buscar causes del canvi, caldria escriure un manual d'història contemporània i del procés que, des de finals de la Segona Guerra Mundial - sinó abans i tot-, va portar a la crisi de l'Estat del Benestar i l'Època de les Indústries i va suposar l'adveniment d'allò que Manuel Castells anomena l'Era Informacional i Linus Torvald ha denominat el temps de l'entreteniment (*entertainment*).

Nosaltres, però, començarem amb els fets que d'una manera traumàtica i inesperada van suposar la fi d'un període de prosperitat que, en aquells moments semblava extremadament creatiu. I és que, l'any 1973, coincidint amb la guerra del Yom Kipur entre àrabs i israelians, l'Organització de Països Exportadors de Petroli (OPEP) va augmentar el preu del barril de cru, donant així inici a una crisi políticoeconòmica sense precedents que va empitjorar quan, l'any 1979, es va produir la revolució islamista de l'aiatol·là Jomeini a l'Iran i un nou increment de preus del cru.

La inestabilitat a la regió no va ser l'única causa de la crisi de l'Estat del Benestar, però. Sinó que cal cercar i fixar-se també en el desordre del sistema monetari internacional causat per la decisió del president Richard Nixon de deslligar el dòlar del patró or a l'agost de 1971. El motiu de la decisió del mandatari nord-americà era la difícil situació de l'economia dels Estats Units durant la Guerra del Vietnam, una situació que esperava superar amb aquesta mesura. Però la decisió del Govern dels Estats Units va provocar una fluctuació de les principals monedes del món, en un marc de creixent inestabilitat. La recessió va quedar confirmada com un fenomen inevitable i es va combinar amb una certa inflació en un escenari no contemplat pel paradigma keynesià dominant fins aquell moment. La crisi econòmica de la dècada dels 70 va contribuir també a la crisi de la idea que la reducció de les desigualtats havia de ser un objectiu essencial de qualsevol política social a desenvolupar per l'Estat i portà com a resultat una deriva vers posicions liberal-conservadores, les figures més paradigmàtiques de la qual foren Ronald Reagan i Margaret Thatcher.

Arran de la crisi dels anys 70, Europa va patir una sensació generalitzada de ruptura i crisi, una sensació exemplificada pels moviments terroristes a Alemanya i Itàlia i per la caiguda dels règims dictatorials del sud d'Europa (Portugal, Espanya i Grècia). A més a més, la relació umbilical i sense fissures mantinguda entre la URSS i els partits comunistes europeus fins a finals de la dècada dels 60 va començar a esgairar-se després dels fets de la primavera de Praga i dels moviments pacifistes nord-americans oposats a la intervenció al Vietnam.

La Perestroika i la Glasnost de la Unió Soviètica, amb la caiguda del Mur de Berlín l'any 1989, així com el declivi de les grans corporacions característiques de finals del segle XX, són les primeres mostres de l'era de la informació actual.

Les revoltes d'estudiants que sacsejaren l'Europa dels anys 60 des del Maig del 68 fins a la citada primavera de Praga van encoratjar encara més la diversitat dels idearis progressistes amb l'adveniment del moviment llibertari, el descrèdit del discurs marxista i de la solució estatista soviètica i l'aparició de discursos que, vorejant el nihilisme, van desembocar en la resposta esteticista del *punk* dels 70 al món anglosaxó protestant, primer, i al continent europeu, poc després. Pot sonar a visió molt culturalista i *underground* de la història, però l'origen de les persones líders de les grans empreses actuals, com Bill Gates, Steve Jobs i la majoria de persones "emprenedores" que han dominat el món de l'empresa en els darrers temps, li donen suficient versemblança. O no estaven tots ells molt lligats al "*flower power*" de la costa oest dels Estats Units?

Pel que fa a l'àmbit tecnològic, la carrera espacial que havia portat luri Gagarin a l'espai al 1961 i Armstrong i Aldrin -davant les càmeres de televisió- a la lluna al 1969 va provocar una allau de productes i subproductes de ciència ficció que parlaven d'un futur ple d'autòmats, ciutats intel·ligents i descobertes miraculoses; i va permetre la investigació i el desenvolupament de nous materials i formes de comunicació que van ajudar al desenvolupament d'un entorn globalitzat característic de l'entorn empresarial actual. Una fita que, conjuntament amb la implantació dels microprocessadors al 1971, de les investigacions sobre xarxes d'ordinadors i commutació de paquets desenvolupades a les dècades dels 60 i 70, i amb el desenvolupament de l'hipertext i la *World Wide Web* per part de Tim Berners-Lee a finals dels anys 80, permet tancar el conjunt de fets que van incidir en el naixement de la societat de la informació o de l'entreteniment en la qual es mouen les empreses d'avui en dia.

Per concloure aquesta introducció històrica, relacionarem les característiques del nou entorn empresarial:

- Degut a la crisi econòmica, a la necessària gestió dels recursos econòmics i a la sobresaturació de productes, els **mercats** de productes són molt més **madurs** del que ho eren abans i la manca de llocs de treball durant un parell de dècades ha fet que les persones accedeixin més tard al mercat de treball i amb molta més formació: les persones **treballadores** estan molt **qualificades**.
- Allò que és petit i manejable és més adaptable als canvis.
- Existeixen dues tendències contraposades i dominants:
  - > La **globalització**: el món adquireix la seva veritable dimensió a l'univers i les qüestions locals tenen un efecte global amb constants canvis.
  - > La **individualització**: davant d'un món globalitzat, els localismes i el jo individual prenen consciència i demanen un tractament específic.

**És temps de microempreses i unitats autònomes en col·laboració.**

## 02. El directiu i directiva tradicional

Tradicionalment el personal de direcció ha fet la seva feina dins d'entorns estables, en mercats no madurs i amb treballadors poc qualificats, centrant-se en l'administració dels recursos financers de l'empresa sense necessitat d'exercir cap mena de lideratge sobre el seu equip de treball. Podríem dir que el directiu i directiva tradicional ho era per tenir el càrrec més alt a l'empresa i que els criteris de gestió del negoci eren purament científics i matemàtics.

El directiu i directiva tradicional es caracteritzava i, en algunes empreses encara és caracteritza, per:

- Fixar-se en el procés de **presa de decisions més que en el resultat final**, en l'objectiu del mateix.
- Actuar **limitant les opcions** dels seus subordinats.
- Evitar totes aquelles solucions que semblin **conflictives**.
- Tenir habilitats en el **control** administratiu i financer.
- Intentar treure importància a les situacions de guany o pèrdua total.
- Voler **sentir-se part de l'equip** i necessitar saber que desenvolupa un paper útil i ben definit dins de l'organització.

Un retrat robot de les aptituds i habilitats del personal de direcció tradicional, portant-lo al camp de l'**esperpent valleinclanesc**, ens mostraria un tipus de persona autoritària, amb capacitat de comandament, en constant recerca de l'ordre, que prioritza la jerarquia, que vol moure's en un entorn on tothom té la mateixa cultura, que és personalista, té el cap cartesianament ordenat, orienta la seva activitat a funcions, treballa al ritme de l'estructura i té prejudicis per motius de sexe, raça o nacionalitat, així com una forta consciència de **classe**.

## 03. El directiu i directiva actual

El personal de direcció de l'empresa actual que Cuesta Fernández anomena “directiu virtual”, en contraposició al concepte més estès de “directiu i directiva global”, és una persona capaç d'adaptar-se a l'entorn i reinventar l'empresa contínuament. És en aquest sentit que s'equipara la figura del directiu i directiva a la de l'artista i es discuteix sobre si han de tenir qualitats innates o poden aprendre-les mitjançant escoles de negocis o centres universitaris.

I és que aquest nou dirigent és capaç de desenvolupar com a mínim sis papers:

- Líder
- Comunicador
- Emprenedor
- Coordinador
- Visionari
- Enllaç

Dels quals el fonamental és el de líder. Un lideratge, però, exercit per una persona **carismàtica**, per un mirall que és font d'admiració per part del personal de l'empresa, una persona capaç d'influenciar i provocar canvis efectius en l'acompliment de les tasques assignades al grup de persones que treballen al negoci, una persona que ha d'estar en contacte amb d'altres persones de les quals ha d'aconseguir extreure el màxim rendiment, la màxima cooperació i l'absoluta dedicació en el projecte empresarial.

En aquest sentit es defineixen les **qualitats bàsiques** de la direcció del segle XXI:

- Ser capaç de **creure en el projecte** i estar convençuts que serà un èxit si ells mateixos, com a direcció, i el seu equip són els que el tiren endavant.
- Ser capaç de **prendre decisions**, sobre tot en els moments **crítics**, en els moments en què tothom està paralitzat.
- Ser **flexible** per adaptar-se als canvis de l'entorn i **admetre** que els membres del seu equip siguin flexibles d'igual manera.
- Ser capaç de **coordinar** les activitats de l'equip de treball, perquè tots els components **comparteixin** els mateixos principis i les mateixes finalitats.
- Ser **tenaç**, per salvar les barreres i els **obstacles** que de ben segur es presentaran en el desenvolupament del projecte empresarial.
- Ser **creatiu**, per tal d'aconseguir diferenciar-se de la **competència**, però també per a trobar solucions imaginatives als problemes del dia a dia de l'empresa.
- Tenir capacitat d'**aprendre**, partint del principi socràtic "jo només sé que no sé res" per tal d'**aplicar** els nous coneixements en el treball del seu equip.
- Tenir capacitat per a **millorar** les aptituds i actituds dels seus subordinats, **involucrant-los** en la presa de decisions i en la gestió diària del negoci.

Un altre concepte important per seguir perfilant la figura del nostre personal directiu ideal és el concepte aristotèlic d'**hàbit** ("som el que repetidament fem"). En aquest sentit el nostre personal directiu ha de:

- Ser **proactiu**.
- Tenir sempre present l'**objectiu** fixat.
- Pensar sempre que guanyin **totes les persones** participants.
- **Entendre** abans de ser entès.
- Cercar **sinergies**, tenint present que el tot és més que la suma de les parts.
- Estar al 120% **dedicat** al negoci.

## 04. Conclusions

En definitiva, **la direcció tradicional estava orientada vers la instrumentació, la concreció i era generalment classista; mentre que la nova direcció se centra en la persona i en l'ambigüitat, declarant-se normalment elitista.**

Un elitisme necessari per tal de desenvolupar-se com a directiu i directiva, ja que per sobreviure en el nou entorn, la direcció ha esdevingut una forma de vida que obliga als directius i directives a estar permanentment disponibles i a tenir una mobilitat absoluta i continuada.



## 05. Més informació

- Orson Scott Card (1985) *"The Ender's Game"*. Nova York: Tor Books  
Es tracta d'un llibre de ciència ficció que exemplifica a la perfecció les característiques del nou personal directiu en front de les característiques del vell personal dirigent en organitzacions piramidals. Se n'han publicat diverses edicions, la darrera és la d'Ediciones Folio, S.A (2000).
- Félix Cuesta Fernández (2006). *"La Empresa Virtual"* (2a edició). Aravaca: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Pekka Himanen (2001) *"The Hacker Ethic and the Spirit of Information Age"*, Nova York: Random House.

Elaborat per l'Equip de Barcelonanetactiva a partir de les següents fonts d'informació:

- Manuel Castells (2005) *"La sociedad red"*. En: La era de la información: Economía, sociedad y cultura (vol. 1, 3a edició). Madrid: Alianza Editorial
- Manuel Castells (2003) *"La Galaxia Internet"*. Barcelona: Nuevas Ediciones de Bolsillo
- Félix Cuesta Fernández (2006) *"La Empresa Virtual"* (2a edició). Aravaca: McGraw-Hill / Interamericana de España
- Pekka Himanen (2001) *"The Hacker Ethic and the Spirit of Information Age"*, Random House
- Max Weber (1904-1905) *"Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus"*. Sèrie de dos articles publicats a Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, Bd. XX und XXI.

© Barcelona Activa SAU SPM, 1998-2011 - Darrera actualització: 27/02/2011

Tot i que s'ha extremat en tot el possible la cura a assegurar l'exactitud i fidelitat d'aquesta informació i de les dades contingudes, Barcelona Activa SAU SPM no pot acceptar cap responsabilitat legal per les conseqüències que es puguin derivar d'accions empreses com resultat de les conclusions que es puguin extreure d'aquest informe.